

APLIKASI PRAKTIK-PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK, KINERJA KARYAWAN DAN KINERJA PEMASARAN (Studi Pada Industri Kerajinan Ukiran Kayu di Kabupaten Gianyar, Bali)

Luh Mei Wahyuni

Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali

Kampus Bukit Jimbaran, Bali, Telp. +62 361 701981

Abstrak: Industri kerajinan ukiran kayu merupakan produk unggulan dan penunjang pariwisata yang memiliki peran strategis bagi pembangunan ekonomi di Kabupaten Gianyar. Untuk tetap memiliki keunggulan dalam persaingan, pemberdayaan difokuskan pada upaya untuk secara terus menerus meningkatkan kinerja organisasionalnya. Tujuan dari penelitian ini untuk menggambarkan bagaimana aplikasi dari manajemen sumber daya strategik pada industri ini dan menganalisis pengaruh dari sumber daya strategik seperti *training*, *selective staffing*, *empowerment*, dan *performance appraisal*, dan kinerja pemasarannya. Data dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan. Jumlah sampel 123 dari 177 unit usaha ditentukan dengan teknik sampling area. Ditentukan secara proporsional dari tujuh kabupaten di Gianyar (Disperindag Kabupaten Gianyar). Responden penelitian ini adalah pemilik atau pengelola dari usaha ini. Data dianalisis dengan Path Analysis. Hasil penelitian menunjukkan aplikasi praktek-praktek sumber daya strategik sangat efektif memengaruhi kinerja organisasi. Pengujian hipotesis menunjukkan, praktek-praktek manajemen sumber daya strategik berpengaruh langsung secara nyata terhadap kinerja karyawan dan kinerja pemasaran. Tetapi, dari komponen praktek-praktek manajemen sumber daya strategik hanya *training* mempunyai pengaruh langsung secara nyata terhadap kinerja pemasaran. *Selective staffing*, *empowerment* dan *performance appraisal* mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pemasaran melalui kinerja karyawan. *Training* memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pemasaran dari efek total 0,463 (46,3%) dan kinerja karyawan 0,258 (25,8%). Ini berarti, *training* menjadi upaya untuk memperbaiki kinerja karyawan dan kinerja pemasaran

Kata-kata kunci: MSDM Strategik, Kinerja Karyawan dan Pemasaran

THE APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES ON HUMAN RESOURCES, STAFF AND MARKETING PERFORMANCES

Abstract: The Industry of wood carving represents the pre-eminent product and tourism supporter that has strategic role for economic development in Gianyar regency of Bali. To keep having excellent emulation, empowerment is focused on improving human resources quality by implementing HRM Strategic practices. The objectives of this research are to describe how good is the implementation of strategic human resource management in this industry and analyze the effect of strategic HRM practices that consist of training, selective staffing, empowerment and performance appraisal to employee performance and also marketing performance. The data was collected by using questionnaire. Samples of Research are 123 from 177 business units obtained by using technique of sampling area. It's taken by proportional from seven districts in Gianyar Regency (Disperindag of Gianyar Regency). The respondents of this research is owner or manager from this business. Data is analyzed by path analysis. Result of research indicates that implementation of the HRM Strategic practices significantly affect organizational performance. The examination of hypothesis shows that HRM Strategic practices have direct significant effect on employee performance and to the market performance. But from the component of HRM Strategic practices only training has direct significant effect on the market performance. The selective staffing, empowerment and performance appraisal have indirect effect on the market performance through the employee performance.

Training has a dominant effect on market performance amount of total effect 0,463 (46,3%), and then employee performance amount 0,258 (25,8%). It means that training has become an effort to improve employee and market performance.

Key words: HRM Strategic, Performance, SME's

PENDAHULUAN

Industri kerajinan ukiran kayu merupakan produk unggulan dan penunjang pariwisata yang memiliki peran strategis bagi pembangunan ekonomi di Kabupaten Gianyar, Bali. Dalam ketatnya persaingan dan perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat, maka upaya pemberdayaannya menjadi sangat perlu. Untuk tetap memiliki keunggulan dalam persaingan, pemberdayaan difokuskan pada upaya untuk secara terus menerus meningkatkan kinerja organisasionalnya. Daya saing usaha bisa dibangun melalui peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Dalam Lako *et al.* (2002), menyatakan bahwa sumber daya manusia berkualitas, adalah sumber daya manusia yang paling tidak memiliki empat karakteristik (4c) yaitu meliputi: (1) memiliki *competence (knowledge, skill, abilities, experience)* yang memadai; (2) *commitment* pada organisasi; (3) selalu bertindak "*cost effectiveness*" dalam setiap tindakannya; dan (4) *congruence at goals*, yaitu bertindak selaras antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Kebijakan strategis yang dilakukan adalah melalui implementasi dan praktek-praktek MSDM strategik.

Jika dihubungkan dengan kemampuan dari perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya, aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia, seperti: pelatihan, partisipasi karyawan, kompensasi, penilaian karyawan melalui rekrutmen dan proses seleksi serta pasar tenaga kerja internal (*internal labor market*) ditemukan memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja perusahaan (Kaufman, 1992; Bartrl, 1994 dalam Harel dan Tzafrir, 1999). Melalui praktik-praktik MSDM strategik ini diharapkan perusahaan akan terus menghasilkan sesuatu yang baru karena sifat manusia yang dinamis dan terus berkembang setiap waktu, menjadikan sumber daya manusia yang dimiliki

organisasi sebagai *strategic partner* dan *agent of change*.

Dengan demikian, dalam menerapkan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia strategik pada industri kecil kerajinan ukiran kayu yang ada di Kabupaten Gianyar, apakah sudah tercermin telah dilakukan secara efektif sesuai dengan yang diharapkan, yaitu dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi pencapaian tujuan perusahaan melalui peningkatan kinerja perusahaan maupun peningkatan kinerja karyawan. Pertanyaan ini menjadi penting untuk dicermati dengan maksud menjadikan perusahaan ini tetap eksis dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin meningkat dari situasi bisnis yang tidak dapat diprediksi secara pasti. Berkenaan dengan upaya tersebut, tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk melihat implementasi dari praktik-praktik MSDM strategik pada industri ini serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dan kinerja pemasarannya.

Upaya peningkatan kinerja organisasi baik itu kinerja individu tenaga kerja maupun kinerja organisasi sebagai akibat dari kinerja individu, maka peran praktik-praktik manajemen sumber daya manusia menjadi hal yang sangat memengaruhinya. Mengacu pada hal tersebut, maka pokok permasalahan penelitian ini adalah "Bagaimana pengaruh dan aplikasi manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan khususnya kinerja pemasaran dari Industri Kerajinan Ukiran Kayu di Kabupaten Gianyar?".

Dengan melihat dari kondisi riil yang ada, maka secara spesifik tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui aplikasi dari praktik-praktik manajemen sumber daya strategik yang meliputi *training, selective staffing, empowerment* dan *performance*

- appraisal*. pada Industri kecil kerajinan Ukiran Kayu di Kabupaten Gianyar.
2. Menganalisis adanya pengaruh dari variabel praktik-praktik manajemen sumber daya strategik yang meliputi sub variabel *training*, *selective staffing*, *empowerment* dan *performance appraisal* terhadap variabel kinerja karyawan.
 3. Menganalisis pengaruh variabel praktik-praktik manajemen sumber daya strategik yang meliputi sub variabel *training*, *selective staffing*, *empowerment* dan *performance appraisal* terhadap variabel kinerja pemasaran.
 4. Menganalisis pengaruh variabel kinerja karyawan terhadap variabel kinerja pemasaran.

Hipotesis penelitian yang diajukan, yaitu:

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara variabel praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang meliputi sub variabel *training*, *selective staffing*, *empowerment* dan *performance appraisal* dengan variabel kinerja karyawan.

Hipotesis 2: Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara variabel praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang meliputi sub variabel *training*, *selective staffing*, *empowerment* dan *performance appraisal* dengan variabel kinerja pemasaran.

Hipotesis 3: Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara variabel kinerja karyawan dengan variabel kinerja pemasaran.

Berdasarkan pada kriteria UKM sesuai dengan Undang-Undang No. 9 tahun 1995 tentang usaha kecil, dan berdasarkan dokumentasi dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Gianyar sampai dengan tahun 2007 tercatat ada 177 unit usaha industri kerajinan ukiran kayu yang memenuhi kriteria di atas, sehingga jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 177 unit usaha. Besarnya sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin dalam Umar (1999), diperoleh besarnya sampel penelitian adalah sebanyak 123 unit usaha.

Kemudian yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah pemilik atau pengelola dari usaha kerajinan ukiran kayu. Dalam penelitian ini penentuan sampelnya menggunakan teknik Probability Sampling.

Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia strategik sebagai penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia, meliputi 4 sub variabel dan praktik manajemen sumber daya manusia strategik, yaitu: *training*, *selective staffing*, *empowerment* dan *performance appraisal*. Kinerja Karyawan: diartikan sebagai persepsi pemilik/pengelola terhadap hasil-hasil pribadi dan pekerjaan dari karyawan. meliputi: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, inisiatif dalam pekerjaan dan peluang promosi. Kinerja Pemasaran: dimaksudkan sebagai persepsi pemilik/pengelola terhadap prestasi kerja usaha dalam hal pemasaran yang diukur dengan perkembangan pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan kemampuan (profitabilitas) selama kurun waktu tiga tahun terakhir. Metode pengumpulan data yang dipergunakan adalah dengan menggunakan kuesioner, dan wawancara

Analisis Statistik Deskriptif dilakukan dengan memberikan deskripsi dan rata-rata skor jawaban responden untuk masing-masing item variabel yang menggambarkan respon atau tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan pada setiap variabel.

Analisis Statistik Inferensial dilakukan dengan metode analisis jalur (*path analysis*) yang merupakan sebuah metode yang digunakan untuk melihat akibat (*effects*) langsung dan tidak langsung dari suatu variabel yang dihipotesiskan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Deskripsi Variabel

1. Rata-rata variabel praktik-praktik manajemen sumber daya manusia (*mean variable*) diperoleh hasil dengan skor 4,03. Nilai skor memberikan deskripsi bahwa secara umum usaha kerajinan ukiran kayu yang ada di Kabupaten Gianyar telah menerapkan pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan konsep teori, yaitu pada *training*,

selective staffing, empowerment dan *performance appraisal*.

2. Berdasarkan tabel 1 dapat dideskripsikan kinerja para pekerja pada industri ini adalah cukup baik. Terlihat dari skor rata-rata jawaban responden adalah sebesar 4,25. Dimana dari jawaban responden dapat diketahui bahwa secara kualitas dan kuantitas termasuk juga ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan adalah baik, hal ini dibuktikan dengan

skor rata-rata masing-masing item pertanyaan lebih besar dari 4,0.

3. Jika dilihat dan skor rata-rata indikator, secara keseluruhan penilaian kinerja dari perusahaan ini dalam tiga tahun terakhir menurut persepsi dan para responden adalah tinggi. Ditunjukkan oleh besarnya skor rata-rata variabel kinerja pemasaran adalah sebesar 4,13. Dengan demikian kinerja dari industri ini adalah baik yang ditampilkan oleh kinerja pemasaran.

Tabel 1
Deskripsi Variabel

Variabel/Sub Variabel	Mean Skor
Praktik-Praktik MSDM:	
Training (X_{11})	4,12
Selective staffing (X_{12})	4,14
Empowerment (X_{13})	3,98
Performance appraisal (X_{14})	3,87
Kinerja karyawan (X_2)	4,25
Kinerja pemasaran (Y)	4,13

Sumber: Data primer diolah

Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)

Model dan Analisis Jalur/Path Analysis

Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan analisis jalur dengan dua

tahap, diperoleh hasil yang direkapitulasi sebagai tabel berikut:

Tabel 2
Rekapitulasi Hasil Analisis Jalur

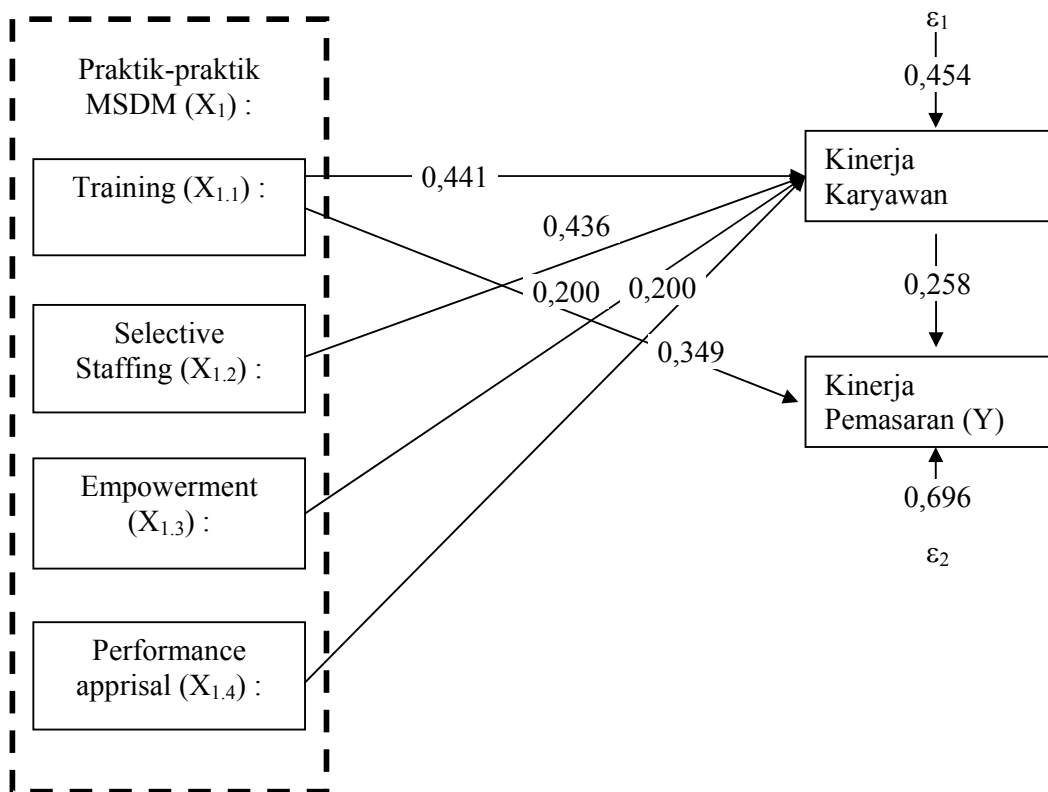
Variabel Endogen	Variabel Eksogen	Beta	t	Sig	Ket
X_2	$X_{1,1}$	0,441	4,568	0,000	Sig.
	$X_{1,2}$	0,436	4,456	0,000	Sig.
	$X_{1,3}$	0,200	2,794	0,006	Sig.
	$X_{1,4}$	0,200	2,193	0,030	Sig.
Y	$X_{1,1}$	0,431	3,342	0,001	Sig.
	$X_{1,2}$	0,070	0,713	0,477	NS
	$X_{1,3}$	0,021	0,225	0,622	NS
	$X_{1,4}$	-0,219	-1,909	0,059	NS
	X_2	0,292	2,570	0,011	Sig.

Sumber: Data Primer Diolah

Analisis jalur tahap 1 yang menguji hubungan variabel praktik-praktik MSDM strategik dengan variabel kinerja karyawan, diperoleh hasil bahwa praktik-praktik MSDM strategik berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini memberikan simpulan bahwa hipotesis 1 diterima.

Analisis jalur tahap 2 yang menguji hubungan antara variabel praktik-praktik MSDM strategik dengan kinerja pemasaran, secara simultan menghasilkan sig. F 0,000 < alpha 0,05. Artinya terdapat hubungan

langsung dan signifikan terhadap kedua variabel tersebut, sehingga hipotesis 2 diterima. Pada analisis jalur tahap 2 ini, juga memberikan simpulan terhadap hipotesis 3 yang melihat hubungan langsung yang signifikan antara kinerja karyawan dengan kinerja pemasaran (Hipotesis 3 diterima). Dengan mengacu pada teori Trimming, dimana jalur yang tidak signifikan dihilangkan maka diperoleh bagan akhir dari analisis jalur setelah dekomposisi sebagai berikut:



Gambar 1. Bagan Akhir Model Diagram Jalur

Dengan mengacu pada model dari analisis jalur seperti pada gambar bagan akhir pada model diagram jalur dapat dihitung besarnya pengaruh antar variabel eksogen terhadap variabel endogen. Besarnya pengaruh total (total efek) baik langsung maupun tak langsung antar

variabel, yaitu dari variabel praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari sub variabel *training*, *selective staffing*, *empowerment* dan *performance appraisal* terhadap kinerja karyawan dan kinerja pemasaran ($X_1 - X_2 - Y$) dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3
Rekapitulasi pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel kinerja pemasaran (Y)

Variabel/Sub variabel	Efek langsung	Efek tak langsung	Efek total
Training (X _{1,1})	0,349	0,114	0,463
Selective staffing (X _{1,2})	0,070	0,113	0,183
Empowerment (X _{1,3})	0,021	0,052	0,073
Performance Appraisal (X _{1,4})	-0,219	0,052	-0,167
Kinerja karyawan (X ₂)	0,258	-	0,258

Sumber: data primer diolah

Pembahasan

Dari hasil analisis jalur (Path Analysis) yang telah dilakukan, secara simultan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang meliputi: *training*, *selective staffing*, *empowerment* dan *performance appraisal* berpengaruh secara signifikan ($0,000 < \alpha 0,05$) terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa praktik-praktik manajemen sumber daya manusia pada industri kerajinan ukiran kayu memberi kami pengaruh yang langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika industri kerajinan ukiran kayu yang ada di Kabupaten Gianyar ini ingin meningkatkan kinerja karyawan maka implementasi dan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia menjadi upaya yang efektif untuk dilakukan. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wan et.al. (2002), dimana kesimpulan hasil penelitiannya menyebutkan bahwa implementasi dari manajemen sumber daya manusia strategis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan perusahaan.

Secara bersama-sama komponen dari praktik-praktik manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pemasaran ditunjukkan oleh signifikan $F_{(0,000)} < \alpha_{0,05}$. Hal ini membuktikan bahwa praktik-praktik manajemen sumber daya manusia memberikan pengaruh yang langsung dan signifikan bagi peningkatan kinerja pasar dan industri kerajinan ukiran

kayu di Kabupaten Gianyar. Sehingga dapat dikatakan bahwa jika perusahaan ingin meningkatkan kinerja pemasarannya maka implementasi praktik-praktik manajemen sumber daya manusia untuk dilakukan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian dari Ratno Purnomo (2003), bahwa secara fundamental kinerja organisasi dipengaruhi oleh penerapan dari manajemen sumber daya manusia. Konsep ini juga dipertegas oleh hasil riset dari Wan, dkk. (2002), bahwa praktik-praktik manajemen sumber daya manusia strategis memberikan implikasi pada peningkatan kinerja organisasi.

Jika dilihat dari dominasi pengaruh yang diberikan oleh training ini terhadap kinerja pasar pada industri ini yaitu sebesar 0,463 adalah cukup besar dibandingkan dengan komponen praktik MSDM yang lain. 46,3% kinerja pemasaran pada industri kerajinan ukiran kayu dipengaruhi oleh training yang diberikan kepada pekerjanya. Jadi, meningkatkan kemampuan dan keterampilan melalui pelatihan kepada pekerja menjadi sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja industri ini. Kebijakan dalam memberikan training adalah tepat dalam upaya meningkatkan kinerja industri, asalkan dilakukan secara sistematis dan terstruktur serta ada arah yang jelas terhadap program yang ingin diberikan.

Pada *selective staffing*, pengaruh secara langsung yang diberikan terhadap

kinerja pemasaran adalah tidak signifikan. Ini dapat diartikan bahwa *selective staffing* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran pada industri kerajinan ukiran kayu di Kabupaten Gianyar adalah tidak langsung. Kontribusi komponen ini terhadap peningkatan kinerja tidaklah begitu besar, hanya 18,3%. Meskipun demikian, tidak berarti komponen ini dapat diabaikan dalam kasus ini. Berdasarkan pada konsep seleksi adalah merupakan fungsi yang penting, karena keahlian-keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sehingga organisasi menaruh perhatian yang khusus pada seleksi karena mereka mengakui bahwa seleksi adalah tempat awal untuk membangun kualitas ke dalam organisasi mereka.

Rendahnya kontribusi *selective staffing* terhadap peningkatan kinerja pemasaran disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu: seleksi dilakukan yang tujuan utamanya adalah untuk mendapatkan pekerja yang memiliki kemampuan kerja yang baik, fokusnya lebih kepada penunjang bagi kinerja individu pekerja. Sehingga dampaknya tidak secara langsung bagi peningkatan kinerja pasar. Tetapi dalam kajian ini seleksi yang dilakukan adalah cukup bermakna bagi peningkatan kinerja individu, dimana 43,6% kinerja karyawan merupakan kontribusi dan seleksi yang dilakukan oleh industri ini.

Faktor yang lain adalah paradigma pengelolaan sumber daya manusia yang dianut pada industri kerajinan ini masih memandang pekerja sebagai salah satu faktor produksi. Seleksi yang dilakukan pada industri ini diakui memang mampu mendapatkan pekerja yang memiliki skill yang bagus dan sesuai dengan pekerjaan yang tersedia, tetapi dengan paradigma pengelolaan yang masih menganggap pekerja sebagai faktor produksi tidak mampu menumbuhkan komitmen dan rasa memiliki di kalangan para pekerja. Proses

kerja yang berkembang sifatnya statis, dimana ada kesenjangan yang cukup mencolok antara tugas pemilik (bos) dengan tugas pekerja (buruh). Garis pemisah yang begitu tegas, bahwa pemilik mempunyai tanggung jawab terhadap kemajuan usaha dan pekerja hanya mempunyai tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan (tugas produksi saja).

Selain itu juga, sistem pengupahan yang berbasis pada kuantitas *output* menjadi pendorong rendahnya kontribusi seleksi ini terhadap kinerja pemasaran. Pekerja hanya berpikiran bahwa semakin banyak yang mampu dihasilkan maka semakin besar pula kompensasi yang akan mereka terima. Keterlibatan pekerja untuk berkontribusi dalam upaya peningkatan kinerja organisasi secara langsung belum mendapatkan ruang yang cukup. Pemilik usaha dalam pengambilan kebijakan yang sifatnya strategis sering tidak melibatkan pekerja. Pemilik usaha lupa bahwa pekerja adalah merupakan aset perusahaan yang perlu dipelihara dan dikembangkan. Melibatkan pekerja dalam penanganan masalah manajerial bukan berarti tambahan *cost* bagi perusahaan, tetapi membangun *added value* perusahaan untuk membangun keunikan perusahaan sehingga memiliki keunggulan dalam persaingan.

Dalam bidang pemberdayaan (*empowerment*), yaitu memberi kesempatan bagi inisiatif individu, partisipasi yang luas dalam berbagai isu dan keterlibatan dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan. Pengaruh yang diberikan terhadap kinerja pemasaran relatif kecil (7%). Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pemasaran melalui proses pemberdayaan masih belum efektif pada industri ini. Penyebab utama adalah pemahaman responden terhadap pemberdayaan yang masih timpang. Persepsi tentang pemberdayaan masih cenderung bersifat finansial saja, meskipun ada sebagian kecil sudah mempunyai

pemahaman yang cukup tentang konsep pemberdayaan itu sendiri. Pemberdayaan (*empowerment*) tidak boleh hanya diartikan sebagai optimalisasi kemampuan, keahlian dan pengetahuan karyawan tanpa penghargaan berupa finansial dan non finansial yang memberikan arti bagi kehidupan karyawan di dalam dan di luar tempat kerja. Perlakuan perusahaan terhadap pekerja secara manusiawi belum dilakukan secara sepenuhnya, terutama mengadopsi harapan dan para pekerja. Sehingga untuk menghasilkan komitmen yang tinggi dari para pekerja untuk melaksanakan upaya strategis perusahaan belum bisa diperoleh pada industri ini. Para pemilik hampir tidak pernah mencari tahu dan memahami apa yang menjadi pengharapan pekerja, terutama akan keberlangsungan kerja mereka dalam perusahaan. Pekerja masih memiliki pemikiran ragu akan nasib mereka dan selalu cemas akan keberadaan mereka di perusahaan.

Performance appraisal dalam hal ini diartikan sebagai penilaian kinerja dari pekerja yang ada pada industri kerajinan ukiran kayu. Penilaian diarahkan sebagian besar pada kepentingan perusahaan dalam menentukan kompensasi (83,7%) dan pengembangan pribadi pekerja. Hasil analisis data menunjukkan bahwa *performance appraisal* memberikan pengaruh tidak langsung dan negatif terhadap kinerja pemasaran. Artinya bahwa penilaian terhadap kinerja mengakibatkan penurunan kinerja pasar dari industri.

Akibat negatif yang ditampilkan oleh penilaian kinerja ini disebabkan oleh adanya kecenderungan unsur subyektifitas dalam penilaian. Sistem pengukuran yang diterapkan tidak mengacu pada standar yang jelas dan menganut prinsip keseimbangan. Hampir semua usaha dalam bidang ini tidak memiliki acuan yang jelas dalam melakukan penilaian, walaupun penilaian memiliki peran yang sangat penting dalam melakukan

pengupahan. Pekerja merasakan adanya ketidakseimbangan antara kepentingan pekerja dengan kepentingan perusahaan.

Efek dari semua ini adalah rendahnya komitmen dari pekerja dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan. Keseimbangan, kesepakatan dan kejujuran atau keterbukaan dalam melakukan penilaian hampir tidak mendapatkan sentuhan secara serius oleh pemilik usaha. Padahal secara konsep, proses atas penilaian kinerja merupakan salah satu kegiatan strategis untuk memengaruhi perilaku individu dalam organisasi yang pada akhirnya mampu mendukung pencapaian tujuan strategik organisasi. Berdasarkan pada kondisi riil di dalam industri, adalah sangat wajar ketika penilaian kinerja tersebut memberikan pengaruh yang negatif bagi upaya meningkatkan kinerja pemasaran usaha ini.

Berdasarkan pada hasil penganalisaan, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan pada industri kerajinan ukiran kayu yang ada di Kabupaten Gianyar memberikan pengaruh langsung secara nyata terhadap kinerja pemasaran. Kinerja karyawan yang diukur dengan melihat pada kuantitas, kualitas, inisiatif dalam penyelesaian pekerjaan dan adanya peluang promosi memberikan pengaruh yang positif bagi peningkatan kinerja pemasaran dari industri ini. Rata-rata pekerja yang ada selalu mampu mencapai target jumlah dan waktu penyelesaian dari produk tanpa mengurangi kualitas. Pekerja mempunyai inisiatif yang baik dalam menuntaskan tanggung jawabnya dalam penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepada mereka. Apa yang ditampilkan pekerja dapat mendorong terpenuhinya target pasar. Konsumen merasa puas dengan kemampuan para pekerja dilihat dari aspek ketepatan waktu dan jumlah yang sesuai dengan harapan dari konsumen. Ini berarti jika perusahaan ingin meningkatkan kinerja pemasarannya maka kinerja karyawan peranannya sangat penting bagi perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Secara umum praktik-praktik MSDM telah terapkan dengan baik pada industri kerajinan ukiran kayu di Kabupaten Gianyar, tetapi terhadap *empowerment* dan *performance appraisal* pelaksanaannya masih perlu penyempurnaan. Kinerja karyawan dan perkembangan kinerja pemasaran pada industri ini memberikan gambaran yang baik.
2. Aplikasi dari praktik-praktik MSDM memberikan kontribusi secara langsung bagi peningkatan kinerja karyawan.
3. Aplikasi dari praktik-praktik MSDM memberikan kontribusi langsung bagi peningkatan kinerja pemasaran khususnya *training*, sedangkan *selective staffing*, *empowerment* dan *performance appraisal* berkontribusi tidak langsung.
4. Kinerja karyawan secara nyata dapat memberikan kontribusi secara langsung bagi upaya meningkatkan kinerja pemasaran.

Dalam upaya membangun kinerja strategis perusahaan, berdasarkan pada konsep universalistik idealnya, disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Training telah memberikan kontribusi secara nyata bagi peningkatan kinerja karyawan maupun kinerja pemasaran, sehingga upaya memberikan pelatihan secara intensif sangat perlu untuk terus dilakukan perusahaan. Pelatihan yang diberikan agar selalu mempertimbangkan pada kebutuhan pasar dan industri ini. Program-program pelatihan sudah selanjutnya dibuat secara terstruktur dan *market oriented*.
2. Seleksi yang baik belum memberikan jaminan bagi peningkatan kinerja

pemasaran perusahaan. karena belum diikuti dengan pengelolaan SDM dengan paradigma barunya dimana SDM adalah aset yang perlu dipelihara dan dikembangkan. Sehingga mesti ada perubahan dalam *mindset* pemilik usaha terhadap cara pandang mereka dalam pengelolaan SDM. Dalam hal ini, pemilik atau pengelola usaha setelah mendapatkan SDM yang berkualitas selanjutnya mesti mempertimbangkan upaya-upaya untuk menjaga SDM tersebut dan upaya-upaya mengembangkan SDM tersebut.

3. Pemberdayaan masih belum dilakukan secara utuh berdasarkan konsep ideal, dimana pemberdayaan masih fokus pada aspek finansial, sedangkan aspek non finansial hampir tidak tersentuh. Oleh karena itu perhatian terhadap aspek non finansial menjadi penting diperhatikan pada pemahaman pemilik terhadap harapan dan para pekerja terhadap perusahaan. Terutama jaminan masa depan pekerja. Perlakuan manusiawi kepada pekerja perlu dilakukan, dengan mengimplementasikan paradigma baru pengelolaan SDM. Lebih banyak melibatkan pekerja dalam memikirkan upaya-upaya strategis bagi pengembangan usaha ke depan. Bangkitkan motivasi pekerja, komitmen dan rasa memiliki pekerja.
4. Pengembangan standar sistem penilaian kinerja, perlu dilakukan dengan menganut asas keseimbangan. Sistem penilaian yang dibangun harus jelas, transparan dan seimbang antara kepentingan pekerja dengan perusahaan. Hal ini penting untuk menghindari unsur subyektif dalam penilaian. Dalam hal ini, pemilik atau pengelola usaha harus membuat standar yang jelas secara tertulis dengan mengacu pada kebijakan pemerintah sebagai standar.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta..
- Harel, Gedaliahu H. and Shay S. Tzafirir. 1999. *The Effect of Human Resource Management Practices on The Perceptions of Organizational and Market Performance of The Firm*. *Journal of Human Resource Management*, Vol. 38 No. 3 p.185-200.
- Lado A.A, Wilson M, (1994). *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage a Competence-based Perspective*. *Acad Manage Rev*. No. 19 (4).
- Purnomo, Ratno. 2003. *Pencapaian Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan Melalui Fungsi dan Peran Sumber Daya Manusia*. STIE Stikubank, Semarang.
- Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Whellen, Thomas L. And J. David Hunger. 2004. *Strategic Management and Business Policy*, ninth edition. Pearson Education, New Jersey.